

# MEMORÁNDUM DE LA JORNADA RSE EN EL ÁMBITO SOCIOLABORAL: MANCOMUNAR PARA MEJORAR

Oviedo, 14 de octubre de 2010

DIRECTOR TÉCNICO

**Jesús R. Mercader Uguina**

Catedrático Derecho del Trabajo  
y Seguridad Social  
de la Universidad Carlos III de Madrid

CON LA FINANCIACIÓN DE:



DIRECCIÓN GENERAL DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL, DEL TRABAJO  
AUTÓNOMO Y DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE  
LAS EMPRESAS

EDITA



Asociación Española de Fundaciones

GRUPO SECTORIAL PRO RSE LABORAL EN PYME

# ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	3
<b>II.</b>	<b>RESULTADOS</b>	4
<b>1.</b>	Experiencias internacionales de Responsabilidad Social Empresarial mancomunada o a través de fundaciones	4
<b>2.</b>	www.pyme-responsable.org: cauce de difusión de la RSE. Beneficios y ventajas para PYME	14
<b>3.</b>	Presentación de la obra: “Fundaciones Laborales: Herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial”	16
<b>4.</b>	Mancomunar para mejorar: iniciativas de cuatro empresas españolas	16
<b>4.1.</b>	La Experiencia de Grupo Norte: La “importancia del creer en lo que se hace y en hacer las cosas bien”	16
<b>4.2.</b>	JAVIERRE, S.L.: “Esto es lo que somos y así queremos hacer las cosas”	16
<b>4.3.</b>	GRUPO SEM: “Creemos en la iniciativa de la gente a través de un compromiso común”	16
<b>4.4.</b>	Fournier: “Transformar el paternalismo en RSE”	16
<b>III.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	18

# I. OBJETIVOS DE LA JORNADA

De sobra es conocido que la economía española es una economía de PYME. Es más, dada la importancia que, en la pequeña y mediana empresa, tiene la microempresa (más del 50% del total de empresas del país) podría hablarse de un país de microempresa. Dada esta estructura empresarial, puede entenderse fácilmente que éstas resulten particularmente frágiles, en su conjunto, a los cambios tan acelerados que se están produciendo en unos mercados que hoy día son globales. En efecto, las PYME representan el 99,79% del total de empresas del país (una décima más que la media de la UE) y emplean al 81,7% de la población ocupada (frente al 69,7% de media comunitaria)<sup>(1)</sup>. Ello supone que la PYME no sólo está más presente en nuestro país que en el resto de la UE, sino que además emplea a un mayor porcentaje de población.

De todo ello se deriva que hablar de los problemas de nuestra economía, suponga necesariamente hablar de los problemas de las PYME; que los retos y expectativas de la pequeña y mediana empresa sean variables relevantes en el análisis del devenir económico. Pero, ¿cómo influye el tamaño empresarial en el comportamiento de nuestra economía? Algunos estudios demuestran cómo el tamaño, efectivamente, condiciona la productividad, la innovación (más la tecnológica que la no tecnológica), y la internacionalización<sup>(2)</sup>.

En lo que hace a la productividad es, sin duda, por su escaso rendimiento, uno de los grandes problemas (si no el que más) de la economía española. En el 2007, la productividad española apenas alcanzaba el 70,0% de la americana (medida como PIB por hora trabajada). En la UE-15 sólo

superaba a Grecia, quedando muy por detrás del resto de países. Pues bien, son las ramas industriales con mayor peso de las PYME en su tejido empresarial (textil y confección, cuero y calzado, mueble, etc.) las que peor comportamiento a este respecto experimentan (productividad aparente del trabajo, evolución del número de empresas, evolución del empleo, etc.). Por lo que respecta a la innovación, las empresas no innovan principalmente porque no sienten la necesidad de hacerlo y no se lo plantean, lo que resulta particularmente preocupante dada la coyuntura actual: en España, según el *Observatorio de la PYME Europa*, un 51,7% de las empresas no innovan porque no se lo han planteado. Por último, si de internacionalización de la actividad productiva se trata, la situación podría resumirse como sigue: el estancamiento en la propensión exportadora de las pequeñas empresas. Según el “Informe sobre la PYME 2008”, aumenta el porcentaje de empresas exportadoras tanto para pequeñas como para medianas empresas, pero mientras que éstas últimas están mejorando además la intensidad exportadora, las primeras no.

En este contexto, se hace necesario el desarrollo de políticas de RSE en el seno de las PYME. Esta conclusión se encuentra precisamente definida en las conclusiones del Foro de Expertos en RSE<sup>(3)</sup>. El Foro de Expertos de Responsabilidad Social de las Empresas en España se constituyó el día 17 de marzo de 2005 y culminó sus trabajos en julio de 2007. Dicho Foro se creó con el propósito de debatir en su seno posibles medidas para fomentar prácticas de ética social y medioambiental dentro del marco del desarrollo sostenible definido por las instituciones de la Unión Europea.

(1) Observatory of European SMEs (2003) SMEs in Europe 2003.

(2) “EU industrial structure 2007: Challenges and opportunities”. Comisión Europea 2007.

(3) Se ha optado por la denominación de RSE en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas. El término “corporativo” proviene directamente de los términos anglosajones “corporation” y “corporate” que hacen relación a las grandes sociedades anónimas que cotizan. Además RSE es un término absolutamente consolidado en América Latina, que es un espacio en el que la RSE española tendrá un desarrollo futuro natural.

Una de sus conclusiones más significativas ha sido, precisamente, la de promocionar e incentivar la RSE, aplicable no sólo a las grandes empresas, sino también a las PYME.

El citado Foro subraya como “en el terreno de las PYME, la RSE aún no se visualiza como un elemento de ventaja competitiva y como una herramienta válida capaz de generar valor en la empresa y en la sociedad con la que convive. Si bien en la actualidad se está progresando en términos de conocimiento, (lo demuestran hechos concretos como la adhesión de 38 PYME a la Asociación Española del Pacto Mundial, lo cuál supone un 22% del total de 76 empresas adheridas), ciertamente, estas organizaciones adolecen de capacidad de transmisión de prácticas de RSE que ya se están llevando a cabo. Por ello, parece necesaria una labor de concienciación, promoción y difusión de la RSE dentro del ámbito de las PYME”. Por ello, entre las conclusiones alcanzadas en su IV Reunión de Trabajo está la de “desarrollar políticas de promoción e incentivos de la RSE aplicados no sólo a grandes empresas sino también a las PYME”.

También se entiende que “las PYME encuentran en general mayores obstáculos a la hora de poder destinar recursos a la gestión de la RSE (puesta en marcha de procedimientos de identificación, gestión y control de riesgos sociales y medioambientales, reporte del triple balance etc.), y por otra parte pueden encontrarse con una menor capacidad de diversificación y elección de proveedores y clientes, siendo además su influencia en la cadena de suministro habitualmente más reducida. Esto es especialmente preocupante cuando la pequeña y mediana empresa emprende el camino de la internacionalización y se introduce en países de alto riesgo social y medioambiental. Por ello parece conveniente desarrollar medidas específicas de incentivación, además de las generales anteriormente señaladas en varias líneas: “(22) Recibir información clara y útil sobre procesos RSE diseñados específicamente según necesidades de la PYME. Por ejemplo, a través de folletos informativos, como los que ya ha ido proponiendo la UE. (23). Apoyar los procesos de RSE en los momentos de inicio, resolviendo las dudas y dando respuesta a las controversias que puedan surgir. (24). Reconocer los pasos dados en la incorporación de criterios RSE

de manera progresiva. (25). Estimular la promoción de instrumentos mancomunados para las PYME orientados al cumplimiento de objetivos en materia de RSE”.

Esta última conclusión tiene un especial significado dentro de las finalidades y objetivos que perseguía la Jornada objeto del presente Memorandum, esto es, la reflexión sobre el establecimiento de mecanismos que promuevan el desarrollo y la consolidación de políticas de RSE mancomunando esfuerzos entre las PYME.

Similares líneas de actuación se han trazado desde el ámbito de la Unión Europea. Especialmente significativo es el informe *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do* (2007), que establece que pautas deben seguirse para integrar la responsabilidad social como elemento fundamental de su desarrollo empresarial. Dicho informe parte del hecho de que las PYME representan el 99,79% del total de empresas del país (una décima más que la media de la UE). Emplean al 81,7% de la población ocupada (frente al 69,7% de media comunitaria). 23 millones de empresas en Europa son PYME. Ello supone que la PYME no sólo está más presente en nuestro país que en el resto de la UE, sino que además emplea a un mayor porcentaje de población. 5 personas empleadas por unidad productiva es la media de la Unión Europea de los 27, si bien esta cifra presenta grandes variaciones entre los segmentos de plantilla y grupos de países: desde 2 personas de media por empresa en Grecia y 3 en Italia, a las 10 de Holanda, Luxemburgo e Irlanda.

Del citado informe se extraen varias posibles vías de reflexión que nosotros resumimos en las siguientes. La RSE puede ser ventajosa para la PYME, en el sentido de inversión a largo plazo: en materia de contratación, retención, motivación y desarrollo del personal, fidelidad de clientela, innovación, etc., pero también las cualidades personales y los valores éticos son importantes en la motivación. Es conveniente trabajar con las PYME a escala regional y local, por la fuerte identificación que tienen con la región donde están ubicadas y ello a través de agrupaciones y sectores industriales con un lenguaje y terminología apropiados. Debe mejorarse la integración de la



RSE en la formación de los futuros directivos y empleados de las PYME y aumentarse la demanda de RSE (consumidores, contratación pública, cadena de suministro, etc.). Sobre estas bases, conviene destacar varias ideas:

En primer lugar, la necesidad de que las PYME cobren conciencia de su vínculo con la RSE. Se incide en la idea que la RSE no es un concepto nuevo para las PYME (“A large proportion of SMEs have always done things that could today be called “corporate social responsibility”, even if they do not know or use the term themselves”). Las PYME hacen en muchos casos responsabilidad social sin saberlo. El compromiso de muchas empresas con este postulado es evidente pero falta entre ellas conciencia de tal actuar.

En segundo lugar, el informe subraya la importancia de la toma de conciencia del beneficio común que pueden obtener las PYME al desarrollar políticas de este tipo que producen importantes beneficios para ellas (retención, desarrollo, motivación). Así, se subraya que “CSR is not a shortcut to business success, but an investment that can pay off in the longer term. It can bring advantages, for example in terms of staff retention and recruitment, staff development and motivation, customer loyalty and reduced expenditure on energy”.

En tercer lugar, se incide en el papel de las PYME para resolver problemas reales: “CSR needs to be kept practical and results oriented, providing solutions to real problems faced for example by an enterprise, a locality or a sector. All stakeholders should be encouraged to see the opportunities that can arise from engaging SMEs on social and environmental issues”.

Y, en fin, una reflexión especialmente importante es la necesidad de mancomunar esfuerzos a través de la actuación en grupos (clusters), dirigidas a reducir los costes de acción y conseguir mejoras que no serían posibles individualmente: “SMEs from the same cluster or sector often face common social and environmental issues. Addressing these issues collectively can reduce the costs of action and result in improvements that an individual SME acting alone cannot achieve”.

Esta última idea posee una especial significación y podrá resumirse en un célebre proverbio escocés: “A bird can never fly with a one wing” (“Ningún pájaro puede volar con una sola ala”). La fórmula para poder hacer frente a esas necesidades es, ciertamente, la agrupación de intereses y la integración de sinergias a través de la actuación mancomunada de las PYME. La idea de la mancomunidad se define como la “unión o asociación de personas o de cosas con el fin de obtener un logro común”. No sorprende que la agregación de factores en el plano institucional siempre ha recurrido a fórmulas de mancomunidad de intereses. Recuérdense las fórmulas de responsabilidad mancomunada, los servicios de prevención mancomunados o, en fin, las mancomunidades de municipios.

El objetivo de la Jornada, integrada en el conjunto de actuaciones que desarrolla en esta materia el activo *Grupo Sectorial PRO RSE Laboral en PYME*, se centró, precisamente, en el análisis de las mejores prácticas existentes en el plano internacional en relación con la RSE y PYME y en el balance de las políticas de RSE desarrolladas por diferentes empresas en nuestro país. Para ello, la Jornada se articuló en torno a dos ponencias básicas, un panel de experiencias prácticas y unas conclusiones generales:

1. Experiencias internacionales de Responsabilidad Social Empresarial mancomunada o a través de fundaciones. A cargo de Prof. Dr. Francisco Javier Gómez Abelleira, Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad Carlos III de Madrid
2. [www.pyme-responsable.org](http://www.pyme-responsable.org): cauce de difusión de la RSE. Beneficios y ventajas para PYME. A cargo de D. John Scade, Director General de MAS Business.
3. Mancomunar para mejorar: iniciativas de cuatro empresas españolas. Ponentes: Miguel Calvo Calleja, Consejero delegado de Grupo Norte; Antonio Javierre Montaner, Director Gerente de Javierre, S.L.; Alfredo López Ferrer, Director General de Grupo SEM; María Eugenia Pineda Ruiz de Gordoia, Responsable de RRHH de Naipes Fournier.
4. Resumen técnico de la Jornada. A cargo de Prof. Dr. Jesús Mercader Uguina, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad Carlos III de Madrid.

## II. RESULTADOS DE LA JORNADA

### 1. Experiencias internacionales de Responsabilidad Social Empresarial mancomunada o a través de fundaciones

La primera de las intervenciones se centró en el análisis de las experiencias internacionales existentes en materia de RSE mancomunada. Con el sugerente subtítulo de “De la RSE silenciosa a la RSE en red”, el Prof. Gómez Abelleira desarrolló su ponencia poniendo sobre la mesa distintas experiencias de gran interés en esta materia que se está desarrollando en el momento actual en distintos países de Europa. Para iniciar su análisis procedió, en primer lugar, a efectuar un estudio de los principios generales que informan el desarrollo de la RSE en la PYME.

Para ello partió, en primer lugar, de una inicial cuestión: ¿por qué es importante hablar de la RSE en las PYME? En línea con alguna de las reflexiones anticipadas en los objetivos generales de este Memorandum, se afirma el enorme volumen de PYME existentes en Europa y se afirma igualmente que la RSE no resulta patrimonio exclusivo de las grandes empresas. En suma, concluye que una PYME no es una pequeña gran empresa.

Un segundo punto de partida cuestiona cuál es el consenso actual acerca de la RSE en las PYME. Se afirma, de este modo, que cada PYME asume la noción de que el impacto social o ambiental de lo que haga (bien o mal) es relativamente pequeño (visibilidad). Sin embargo, sabemos que esta asunción es falsa en el agregado ( $\Sigma$  PYME). Igualmente, se utilizan como argumentos para no desarrollar las políticas de RSE, entre otros, la falta de tiempo / conocimientos (sin embargo, esto se aplica menos para empresas comprometidas en redes o estructuras colectivas), la falta de recursos financieros (la mayoría de los pequeños y medianos empresarios perciben la RSE como un coste que resulta en una desventaja competitiva) o, en fin, la falta de rentabilidad / visibilidad (las PYME tienen menos oportunidades de beneficiarse de las economías de escala de las grandes empresas).

Pero, paralelamente, se afirma que existen múltiples actividades de RSE silenciosas en las PYME (informales, inconscientes, no etiquetadas como RSE) o que las normas y presiones sociales provenientes de los “pares” constituyen uno de los más poderosos motores del comportamiento “ético”. En suma, el imperativo para la actuación socialmente responsable en PYME es mayor respecto de “stakeholders” internos que externos (p.ej., empleados más que consumidores): las grandes empresas sufren más el escrutinio del gran público, pero, sin embargo, este escrutinio lo sufren las PYME de manera colectiva, a través de las asociaciones empresariales o de sector (prestigio del sector, etc.). En suma, las PYME utilizan las organizaciones sectoriales o empresariales para adquirir un peso específico en el proceso de decisión política; por tanto, estas organizaciones tienen gran papel en el desarrollo de la RSE entre sus miembros.

Un tercer punto de partida es el relativo a cuál es la naturaleza de los problemas sociales o medioambientales. En muchas ocasiones estos problemas requieren un cambio sistémico de un número amplio de organizaciones para poder resolverlos. Por ello, los costes y riesgos de invertir en soluciones a estos problemas puede ser demasiado grandes para una sola empresa, máxime una PYME (Lepoutre / Heene, 2006). La falta de poder de la PYME en múltiples ámbitos de la RSE (laboral, medioambiental, social) es un problema que sólo puede solucionarse a través de la constitución de redes, organizaciones o instituciones que canalicen una actuación plural o conjunta de varios actores. En suma, la RSE mancomunada o como  $\Sigma$  PYME puede resultar una de las posibles respuestas.

Esta es una de las vías de respuesta de mayor interés que han utilizado algunas instituciones en Europa para dar solución a los problemas señala-

dos. Puede afirmarse, pues, que en relación con esta cuestión existe una preocupación común... pero diversas formas de abordar los objetivos. Los “clusters” y las políticas de mancomunidad en el desarrollo de la RSE en las PYME muestran distintas experiencias.

Un primer ejemplo, que fue analizado el año pasado en estas mismas Jornadas fue el de las llamadas “Arbeitsstiftungen” (literalmente, fundaciones del trabajo) en Austria. Las Arbeitsstiftungen austriacas son un instrumento de la política de empleo en Austria. Basadas en las medidas introducidas a finales de los ochenta en la Ley sobre el Seguro de Desempleo (Arbeitslosenversicherungsgesetz), cuyo texto originario data de 1977, cuentan con financiación pública y privada para promover medidas de formación y reinserción laborales en supuestos de reestructuraciones empresariales, bien por despidos colectivos a nivel de empresa o de toda una región (fundaciones de recolocación – outplacement; fundaciones de empresa, de insolvencia o regionales), bien en supuestos de contratación de trabajadores por parte de empresas con dificultades para cubrir vacantes (fundaciones de colocación – inplacement). La Ley regula la participación de los trabajadores en su constitución y gestión.

También en otros países, como Bélgica, es posible encontrar fundaciones similares a nuestras laborales con objetos centrados en la formación profesional: es el caso de la *Fundación EDUCAM*, que opera en el ámbito del sector automovilístico. EDUCAM ([www.educam.be](http://www.educam.be)) es la entidad que canaliza la RSE en el sector del automóvil y afines, con el objeto de incrementar la formación, el nivel profesional y de competencias de los trabajadores. Se financia paritariamente por empresas y trabajadores. Creada en 1989 por los agentes sociales del sector a fin de coordinar la política de formación sectorial, la misión de EDUCAM se refleja en el convenio colectivo laboral para cada uno de los sectores que cubre (automóvil, comercio del metal, entre otros).

Uno de los casos más relevantes en Francia es la *Fondation Agir pour l'Emploi* ([www.webfape.net](http://www.webfape.net)), que cuenta entre sus miembros fundadores con empresas del sector energético (EDF, Gaz de France) y sindicatos representativos de los empleados. La Fundación, constituida en 1995,

tiene como objetivo contribuir al desarrollo del empleo y favorecer la inserción profesional de personas en dificultad. De este modo, expresa la solidaridad de los trabajadores y jubilados de los grupos EDF y Gaz de France y de sus representantes sindicales hacia los demandantes de empleo, poniendo su acción al servicio del interés general. Desde 2005, la Fundación Agir pour l'Emploi cuenta con un comité ejecutivo tripartito, en el que tienen el mismo peso: 1) los representantes de las empresas fundadoras, 2) los representantes de las organizaciones sindicales fundadoras (CFDT, CFE-CGC, CFTC y CGT) y 3) los expertos. En cuanto a su financiación, las fuentes radican en las aportaciones de los trabajadores y jubilados de las empresas y grupos empresariales fundadores. Por parte empresarial, cada año se dona a la Fundación una cantidad igual a la suma de las aportaciones de trabajadores y jubilados, más una aportación suplementaria equivalente al 2 por 100 de las aportaciones efectuadas por los trabajadores en el marco del “plan de ahorro” dedicado al desarrollo del empleo en Pequeñas Y Medianas Empresas.

En Francia, esta mancomunidad de intereses está alcanzando muy satisfactorios resultados como en el caso del *Groupement des Entreprises du Val d'Amboise* (GEIDA). Se trata de una coordinación de redes de actores responsables en Indre-et-Loire que agrupa a 70 empresas en diferentes polígonos industriales en la ciudad de Amboise. Dicha entidad trabaja en materia ambiental y de recursos humanos. En esta última materia, ha desarrollado su actividad en relación a la empleabilidad y la puesta en marcha de formación sobre la gestión de competencias o la valorización de los oficios que las empresas demandan. Obtiene ventajas para sus miembros en asuntos como compras o negociación con proveedores. También en Francia se está desarrollando una actividad de interés en el *Réseau EVER (Entreprises Volontaires et Responsables de la région Midi-Pyrénées)*.

En Italia, estas actividades tienen una experiencia que merece la pena ser analizada como es el COOPERATE PROJECT (*Companies Operating in a Responsible Area and with Transparent Ethics*), cofinanciado por la Comisión Europea. La misma se encuentra integrada por un “tannery cluster” compuesto por 3 asociaciones empresariales

locales, el sindicato más representativo a nivel local y la autoridad provincial). Un “clothing cluster” integrado por una agencia local de desarrollo, autoridad de la mancomunidad de municipios, 3 asociaciones empresariales locales, la oficina local de la agencia regional de protección

ambiental y un sindicato sectorial local). Y, en fin, por un “Paper producing cluster” o autoridad provincial, la principal asociación empresarial local, el comité local del cluster del papel y la cámara de comercio local.

## 2. [www.pyme-responsable.org](http://www.pyme-responsable.org): cauce de difusión de la RSE. Beneficios y ventajas para PYME

La ponencia corrió a cargo de D. John Scade, Director General de MAS Business. El mismo realizó una reflexión general sobre el papel de la RSE en las empresas y procedió a la presentación de la página web [www.pyme-responsable.org](http://www.pyme-responsable.org), que pretende convertirse en foro de encuentro y reflexión de las mejores prácticas que se vayan desarrollando tanto en el ámbito nacional como internacional en esta materia.

Todas las investigaciones, iniciativas y opiniones relativas a la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), tanto de carácter oficial como privado, señalan que el concepto abre oportunidades de actuación para todos los agentes implicados. Es evidente que las grandes corporaciones y empresas empiezan a comprender el desafío que ello supone. Ahora bien, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas y, especialmente, de las microempresas, se plantean dificultades objetivas para su implantación.

En este sentido, el Grupo Sectorial Pro RSE Laboral en PYME de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) viene trabajando desde su constitución para poner en evidencia que, en el marco del ordenamiento jurídico español, las fundaciones laborales son un buen instrumento para canalizar la RSE de las PYME y microempresas en el campo sociolaboral, al mancomunar esfuerzos bajo criterios de profesionalidad y eficacia, desde la premisa de la colaboración de empresarios y trabajadores.

En el entorno comunitario, por su parte, existen herramientas de naturaleza idéntica o similar a las fundaciones laborales españolas. De esta forma, se dibuja en la Unión Europea un mapa

heterogéneo de experiencias diferentes pero con un importante sustrato común, válido para iniciar un diálogo de enriquecimiento mutuo.

[www.pyme-responsable.org](http://www.pyme-responsable.org) pretende constituirse en un foro europeo de intercambio de información y de diálogo entre estos distintos instrumentos de canalización de la RSE de las PYME y microempresas en su vertiente sociolaboral, de la que son agentes los representantes empresariales y sindicales, con el fin de aportar un mejor conocimiento mutuo y público de los mismos y facilitar, además, el trasvase de buenas prácticas.

En suma, [www.pyme-responsable.org](http://www.pyme-responsable.org) tiene entre sus objetivos fundamentales:

- La difusión del concepto de Responsabilidad Social de las PYME y, particularmente, de las microempresas.
- El mejor conocimiento público de las distintas experiencias acometidas en el seno de la Unión Europea en materia de colaboración entre los agentes sociales, con el fin de facilitar herramientas de trabajo a las PYME en materia de RSE en el ámbito sociolaboral.
- El intercambio de información y la colaboración entre las entidades adheridas a la web.
- La promoción del intercambio de buenas prácticas en materia de RSE entre las PYME, dentro de la Unión Europea.

### 3. Presentación de la obra: “Fundaciones Laborales: Herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial”

Pese a la larga trayectoria histórica que poseen las Fundaciones Laborales dentro de nuestro sistema de relaciones laborales, lo cierto es que las mismas han sido objeto de escasa atención doctrinal. Por sorprendente que pueda resultar, la obra *Fundaciones Laborales: Herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2010, impulsada desde el Grupo Sectorial Pro RSE Laboral en PYME (antiguo Grupo Sectorial de Fundaciones Laborales) y realizado por investigadores de la Universidad Carlos III de Madrid y de la Universidad de La Coruña, constituye el primer estudio monográfico realizado en nuestro país en esta materia.

La citada obra aborda, en primer lugar, desde una óptica interdisciplinar el encaje normativo de este tipo especial de entidad en el ámbito del Derecho General de Fundaciones para, desde el mismo, subrayar sus múltiples singularidades. Entre otras, la que marca uno de los factores diferenciales básicos de su código genético: su origen en la negociación colectiva. De la investigación resulta que las Fundaciones Laborales constituyen, sin duda, un ejemplo de cómo el consenso, el diálogo y la colaboración solidaria de trabajadores y empresarios pueden convertirse en un elemento motor de las modernas relaciones laborales.

Ese actuar mancomunado en la defensa de los intereses sociales ha servido para alcanzar por las muy activas Fundaciones Laborales existentes en nuestro país resultados muy positivos en terrenos como: la formación profesional de los trabajadores, el desarrollo de políticas activas de empleo dirigidas a favorecer su inserción laboral, el desarrollo de diversas actuaciones en el plano de la acción social, el fomento de actuaciones en materia de prevención de riesgos laborales o, en fin, otras vinculadas con la previsión social complementaria, etc. Actuaciones, todas ellas, que cobran un especial significado en un contexto como el actual marcado por la crisis económica y el desempleo.

La obra *Fundaciones Laborales: Herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*, pretende reconocer y difundir el papel que desempeñan las Fundaciones Laborales como instrumentos para canalizar las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (abrumadoramente mayoritarias en nuestro país). La RSE constituye un factor de extraordinaria importancia para asegurar el crecimiento económico y la competitividad empresarial y, para el logro de estos fines, la Fundación Laboral constituye una herramienta fundamental que puede permitir a cualquier tipo de empresa pero, especialmente, a las de reducida dimensión, reducir los costes de gestión y administración de sus políticas prestacionales y, de este modo, desarrollar efectivas políticas de responsabilidad social que, de otro modo, resultarían de imposible o de muy difícil materialización.

El estudio se cierra con una mirada al exterior. A través de un análisis de las experiencias comparadas, se pretende dar a conocer las respuestas dadas desde otras realidades laborales a los problemas, en muchos casos similares, a los existentes en nuestra realidad productiva. Las experiencias francesa, italiana, suiza u holandesa son objeto de detenido estudio en la presente monografía y abren, sin duda, nuevos planos de reflexión para valorar el devenir futuro de las Fundaciones Laborales en nuestro país.



## 4. Mancomunar para mejorar: iniciativas de cuatro empresas españolas

La mancomunidad como afán de logro fue el objeto fundamental de la Mesa Redonda que tuvo como Ponentes a D. Miguel Calvo Calleja, Consejero delegado de Grupo Norte; D. Antonio Javierre Montaner, Director gerente de Javierre, S.L.; D. Alfredo López Ferrer, Director General de Grupo SEM y Dña. María Eugenia Pineda Ruiz de Gordo, Responsable de RRHH de Naipes Fournier. Empresas que han conseguido, todas ellas, lograr la reputación corporativa entendiendo por reputación el esforzarse en ser lo que se desea parecer.

### 4.1. La Experiencia de Grupo Norte: La “importancia del creer en lo que se hace y en hacer las cosas bien”

El *Grupo Norte* es un conjunto de empresas de servicios complementarios y de apoyo a la sociedad, caracterizados por un alto aporte de medios humanos y tecnológicos. Un grupo empresarial líder en oferta multiservicios que ofrece a sus clientes: la prestación de servicios de Limpieza y Mantenimiento; Trabajo Temporal; Seguridad y transporte de fondos; Externalización de servicios; Gestión de servicios sociales y socio-asistenciales y Gestión documental. Su objetivo es la mejora continua mediante la implantación de un Sistema propio de gestión. Se trata, en suma, de una empresa comprometida con el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales y la acción social.

Desde su sede inicial en Valladolid, en el Grupo Norte se llevó a cabo un plan de expansión como resultado del cual la empresa está presente en todas las Comunidades Autónomas. Primero, la Ley de Seguridad Privada, que autorizó la creación de empresas de seguridad. Fue entonces, 1988, cuando se constituyó la empresa “Grupo de Seguridad, S.A.”, hoy “Prosin-tel Grupo Norte”. También en la década de los ochenta, la ley de empresas de trabajo temporal dio lugar al nacimiento de las ETT, al amparo de la cual se crea, en 1994, la empresa de Tra-

bajo Temporal “Forsel Grupo Norte ETT”. En los años noventa, la estrategia de diversificación de la compañía se encauzó hacia los servicios privados y el outsourcing. De esta manera, en 1996 nace “Ibérica de Servicios Sociales Grupo Norte” y, más tarde, Domicilia, fruto del acuerdo de colaboración entre Fundosa y Grupo Norte. Actualmente, Domicilia forma parte íntegramente de Grupo Norte. Es en esta área de Externalización del Grupo donde se crea en el año 2000 Signo Grupo Norte, que más tarde, en 2002, daría lugar a Signo Telegestión Grupo Norte. En 2006, Ibérica de Servicios Sociales y Signo Telegestión se fusionaron en Signo Grupo Norte creando una única empresa de outsourcing. En 2004, Grupo Norte adquirió la empresa navarra de transportes de fondos Blindados Grupo Norte y tomó una participación mayoritaria en el capital de Barna Work, una importante empresa catalana de servicios de recursos humanos siendo, a día de hoy, socio único de dicha empresa. El salto internacional llegó con la adquisición de Cogan Grupo Norte Chile, una importante empresa de limpieza del país, desde la que Grupo Norte exportaría más tarde su modelo de empresa de seguridad y outsourcing.

Entre las líneas básicas de actuación de Grupo Norte en materia de RSE está huir de la confusión entre RSE y marketing. A juicio de su Consejero Delegado, la proyección exterior no es un fin en sí mismo si no se encuentra acompañada de una real asunción de la filosofía de la RSE en todos y cada uno de los ámbitos de la empresa, avisando, también, del carácter voluntario y de la autonomía que deben tener las empresas a la hora de su efectiva puesta en práctica lo que, sin duda, cuestiona el desarrollo de políticas normativas o impuestas en materia de RSE.

El logro más importante de Grupo Norte ha sido la integración dentro del modelo de gestión de la RSE, hasta el punto de que las citadas políticas de RSE se articulan a través del propio Departamento de Organización. Grupo Norte cuenta con un “Modelo de Gestión Integral” único para todas las empresas que componen el Grupo,

desarrollado en base a criterios de Excelencia Empresarial, con una clara política de gestión ética y socialmente responsable en todas sus actuaciones. Criterios que quedan reflejados en las siguientes herramientas normativas que posee Grupo Norte: SGE21 de Responsabilidad Social Corporativa, ISO 9001 de Gestión de Calidad, ISO 14001 de gestión medioambiental y OHSAS 18000 de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

La finalidad de la empresa es crear una cultura de gestión integral fundamentada en la calidad del servicio, la protección ambiental y la seguridad y salud de sus trabajadores, formando y motivando al personal en relación a:

- Conseguir dar plena satisfacción a todos los clientes, minimizando el impacto ambiental de la actividad mediante el control de los aspectos ambientales significativos y los asociados al consumo racional de recursos naturales, la gestión eficiente de los residuos y la prevención de la contaminación.
- Establecer un sistema apropiado a la naturaleza y magnitud de los impactos provocados por la actividad de sus empresas, al objeto de minimizar el efecto que pudieran ocasionar al entorno, y asegurar su mejora continua.
- Fomentar el uso racional de los recursos energéticos y bienes materiales consumidos, promoviendo la sostenibilidad en las actividades realizadas.
- Formar y concienciar a todos los trabajadores sobre los posibles aspectos ambientales, riesgos en el trabajo y prestación de servicios de calidad que se pueden generar, haciéndoles partícipes del respeto a nuestra política en todas sus actuaciones.
- Mantener un sistema de comunicación interna que permita recoger sugerencias de mejora de calidad, ambiental y de seguridad y salud planteadas por nuestros trabajadores y que contribuyan al logro de los objetivos marcados por la empresa.
- Velar por el respeto al medioambiente, en las propias delegaciones y en las de nuestros clientes.

La empresa posee, igualmente, el denominado Código Ético de Grupo Norte. Éste es el primer paso para la implantación de una política de gestión ética, que la compañía desea que sumerja su cultura corporativa y que se integre con sus sistemas de gestión y de respeto al medioambiente. El Código contiene una declaración de principios y valores éticos que definen de forma

explícita la identidad corporativa de la empresa y actúan de marco de referencia común como inspirador de conductas. Asimismo, con la intención de reflejar la estructura de la organización y de facilitar la revisión y evaluación constante de los compromisos éticos adquiridos, se desarrollan cuerpos normativos para cada área de gestión. Finalmente se incluyen las disposiciones relativas a la constitución y funciones del Comité de Ética, órgano colegiado que representa los intereses de todos los afectados.

El control del sistema de responsabilidad social se efectúa a través de la Norma de Empresa SGE 21, que es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. Es importante destacar que el proyecto “Inserción laboral de personas víctimas de violencia de género en Grupo Norte de Grupo Norte” ha resultado vencedor de la III Edición del CSR MarketPlace 2010 de Forética.

## 4.2. JAVIERRE, S.L.:

### Esto es lo que somos y así queremos hacer las cosas”

La actividad principal de *Javierre, S.L.* se dedica a la actividad de excavaciones, movimientos de tierra y subcontratación de maquinaria de Obras Públicas a empresas y particulares, así como la contratación de obra con administraciones públicas y la extracción de recursos naturales, gravas arenas y piedra natural para afirmados de carreteras. Se encuentra integrada por 4 trabajadores y 3 socios. Su sede se encuentra en Huesca.

Su elevado nivel de compromiso social se manifiesta en el elevado número de certificaciones obtenidas en el campo de la RSE. Así se encuentra Certificada por AENOR en ISO- 9.001 desde el año 2004; Certificada por AENOR en ISO-14.001, es empresa adherida a GLOBAL COMPACT, desde julio de 2004; Miembro del grupo de Stakeholders de GRI (*Global Reporting Initiative*) 2005 a 2008; Empresa firmante de PACI (*Partnering Against Corruption Initiative*) de World Economic Forum; Empresa Adherida a

Green House Gas Protocol desde año 2005 hasta hoy. Ha publicado las Memorias de Sostenibilidad años 2004 a 2009 (“In accordance” 2004 y 2005- Categoría “A” 2006-2007-2008-2009). Entre sus reconocimientos, el Premio a la Mejor Memoria de Sostenibilidad en España, PYME en los años 2005 - 2007 y 2009

En cuanto a la misión de JAVIERRE, S.L., en tanto que organización de personas dedicadas a servicios de excavaciones, tiene como Misión, atender las necesidades de Clientes y Mercados mediante el desarrollo personal y Profesional de sus empleados, contemplando e implicando para ello a todos los grupos de interés en el establecimiento de un equilibrio entre los aspectos Económicos, Sociales, Ambientales y Éticos en beneficio de una sociedad mas justa y humana con un entorno ambiental saludable.

En cuanto a su visión, JAVIERRE, S.L. quiere ser reconocida en el futuro como empresa modelo en la prestación de servicios de excavación, mediante el uso de procesos y procedimientos honestos y justos con todos los grupos de interés, ejerciendo la Responsabilidad Social Corporativa y la transparencia en su más alto grado posible.

Finalmente, sus valores se regirán por los principios generales establecidos en las distintas iniciativas que parten de Naciones Unidas como son *Global Compact* y otras de carácter Social, Ambiental y Ético. La empresa persigue avances en la mejora continua hacia el desarrollo de estos principios, en equilibrio con los recursos económicos procedentes de sus actividades, sin olvidar que se trata de una empresa privada y que debe mantener la capacidad de inversión e innovación en activos materiales que le permitan permanecer en el mercado por largo plazo. La Sociedad y sus Clientes tienen derecho a conocer cómo se utilizan y distribuyen los recursos económicos que se les asignan en la elección de trabajos y servicios, para ello, dota de transparencia mediante informes anuales de sus logros y carencias en relación con estos valores.

### 4.3. Grupo SEM: “Creemos en la iniciativa de la gente a través de un compromiso común”

La *Sociedad Española de Metalización* (1956), con sede en Gijón, Asturias, tiene como tarea el desarrollo continuo de las actividades relacionadas con tratamientos y recubrimientos de superficies. Su afán es buscar siempre la mejora continua, no sólo de la propia organización, sino de las personas que constituyen la empresa y de la sociedad en general. En GRUPO SEM creen importante desempeñar un papel pro-activo para contribuir a la mejora de la Sociedad y al entorno que nos rodea. Para ello, la compañía ha implantado una serie de medidas y comportamientos socialmente responsables, haciendo especial hincapié en la solidaridad y el cuidado de las personas de la empresa.

La misión de SEM es ser un grupo de referencia, sólido y en crecimiento en la actividad de tratamientos superficiales para un entorno geográfico amplio, aportando soluciones a sus clientes y consolidando un sistema de gestión avanzado. Su visión es el desarrollo continuo de las actividades relacionadas con tratamientos y recubrimientos de superficies, alcanzando en los mismos la excelencia en gestión, calidad y servicio por medio de la innovación y la integración con el cliente. Y, en fin, los valores corporativos que deben presidir la actividad en el Grupo SEM y por tanto, de un modo relacionado, la actividad en las diferentes empresas que lo constituyan son la continuidad y como garantía de esta debe crecer y crear riqueza y, segundo término, hacer de la sensibilidad hacia el cliente una constante en el funcionamiento y en la vocación de servicio de SEM.

Dentro de las políticas dirigidas a las personas, se encuentra el desarrollo de la capacidad de aprendizaje tanto formal, basada en la formación estructurada, como informal, basada en la disponibilidad de información, en la comunicación, en el incremento de conocimientos, etc. En segundo lugar, favorecer la promoción interna de las personas que desean asumir nuevos riesgos. En tercer lugar, generar confianza y delegación de



los trabajos, para posibilitar un desarrollo de las personas, basado en su capacidad de interpretar la realidad y tomar decisiones. En cuarto lugar, generar los contextos que posibiliten el trabajo en equipo en proyectos y actividades en las que se compartan retos comunes, aprovechando las sinergias y cooperando activamente con visión de grupo de empresas. En quinto lugar, fomentar los comportamientos morales, éticos y honestos como un rasgo diferencial de la empresa en su trato tanto externo como interno. Y, en fin, incentivar la innovación y la continua mejora como una forma de ser del grupo, más allá de sus actividades cotidianas.

Especialmente importante es el desarrollo de las políticas de igualdad de oportunidades. Ello se materializa en la apuesta por la integración de la mujer en todos los niveles de la compañía y, en particular, en el trabajo en talleres en un sector tradicionalmente refractario a estas políticas como lo es el del metal. Como respuesta a la necesidad de incorporar en Grupo SEM el Principio de Igualdad de Oportunidades, se ha realizado a finales de 2009 un diagnóstico de situación en materia de igualdad, fruto del cual se ha desarrollado un Plan de Igualdad, que será revisado anualmente con el objetivo de revisar y mejorar el compromiso organizativo con la igualdad de manera integral. Tanto el diagnóstico de situación como el plan de igualdad se desarrollan según lo descrito en la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

Los principios por los que se rige la política de igualdad de Grupo SEM son: la integración del principio de igualdad de manera integral dentro de todas las políticas de la organización, especialmente en las políticas de RRHH; la actuación inmediata sobre cualquier tipo de discriminación que sea detectada en la organización (existe un protocolo de actuación para casos de acoso); la potenciación de las medidas de conciliación y flexibilidad; y, en fin, el fomento del empleo de la mujer en puestos en los que está poco representada.

#### 4.4. Fournier: "Transformar el paternalismo en RSE"

En España, Fournier, con sede en Legutiano, Álava, es líder absoluto con una cuota de mercado del 90%. Internacionalmente, vende sus naipes en más de 75 países. En 1986, la USPCC (*The United States Playing Card Company*), hoy en día englobada en la gigante Jarden Corporation que cotiza en Wall Street, adquirió el 89,5% de las acciones de Fournier. Este año, Fournier ha facturado 15 millones de euros. Cada segundo y medio se vende un naipe en el mundo. Respecto a la inversiones, en los dos últimos años, el importe contemplado es de 5,2 millones de euros.

Fournier invierte 600.000 € en beneficios sociales, esto es, el 18% de sus beneficios. Entre ellos se cuentan el complemento del salario en bajas por contingencias profesionales; integración de hasta 8 discapacitados de un centro de integración trabajando integrados con los propios trabajadores, etc.

La empresa inició un proceso de transformación de su sistema por uno más moderno ligado a la RSE de la mano de la Fundación Laboral San Prudencio. El objetivo de esta Fundación está constituido por la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, tanto en el ámbito familiar como laboral y ayudar a las empresas asociadas a desarrollar sus actividades de forma justa y responsable, sirviendo la Fundación como vehículo para articular la responsabilidad social de las referidas empresas, en su compromiso con el bienestar social de sus empleados y del entorno en que se relacionan. Sobre tales principios, la empresa Fournier ha creado un grupo de RSE y ha redactado un Código Ético para los trabajadores, clientes y proveedores a la vez que ha implantado un programa de gestión medioambiental. Especial interés tiene la Obra social Fournier (Cooperación al desarrollo) que está desarrollando numerosas actuaciones en las zonas rurales en Perú.

## III. CONCLUSIONES GENERALES DE LA JORNADA

1. Es necesario estimular la promoción de instrumentos mancomunados para las PYME orientados al cumplimiento de objetivos en materia de RSE: las Fundaciones Laborales. Las fundaciones laborales, en relación con los pequeños empresarios (las microempresas), e incluso con empresas de tamaño pequeño y mediano (PYME) constituyen, además, un elemento de ahorro de costes y, por consiguiente, de asignación eficiente de los recursos. La prestación directa de determinado tipo de servicios por parte de esta clase de empresarios resulta imposible, habida cuenta de su reducida capacidad económica de gestión. La fundación laboral puede servir como administrador de un fondo común con cargo al cual alcanzar niveles prestacionales imposibles de conseguir para este tipo de empresarios actuando individualmente.
2. La RSE se puede y se debe aplicar a todas las empresas, también a las pequeñas y medianas a través de formas mancomunadas. En Francia, esta mancomunidad de intereses está alcanzando muy satisfactorios resultados, como en el caso del *Groupement des Entreprises du Val d'Amboise* (GEIDA). Se trata de una coordinación de redes de actores responsables en Indre-et-Loire que agrupa a 70 empresas en diferentes polígonos industriales en la ciudad de Amboise. En Italia, estas actividades tienen una experiencia que merece la pena ser analizada como es el COOPERATE PROJECT (*Companies Operating in a Responsible Area and with Transparent Ethics*), cofinanciado por la Comisión Europea.
3. Deben aplaudirse las políticas de RSE en PYME en tiempos de crisis económica: El compromiso como valor. Dentro de la RSE pueden desarrollarse políticas diferentes atendiendo a las especialidades sectoriales, territoriales y de dimensión empresarial. Algunas PYME de nuestro país están desarrollando políticas de RSE y han obtenido certificaciones de gran prestigio, demostrando con ello sus preocupaciones sociales y medioambientales. La RSE constituye un paso que añade valor y supone, por tanto, una ventaja competitiva para aquellas empresas que desarrollan estas políticas.



4. Entre las amenazas de la RSE cabe citar algunas tendencias que comienzan a desarrollarse. Entre ellas, las más significativas son la tendencia al certificacionismo y al normativismo. La primera supone la mera recopilación de certificados en materia de RSE sin que la misma responda, efectivamente, a una integración de esa cultura en el seno de las empresas. El normativismo supone olvidar el papel voluntario con el que nació y se han desarrollado las políticas de RSE en las empresas. La introducción de exigencias de obligatoriedad en el establecimiento y desarrollo de las citadas políticas puede plantear significativos problemas.
5. El que la RSE sea voluntaria no es sinónimo de que la responsabilidad social sea unilateral. La RSE es proactiva. Los representantes de los trabajadores aceptan la voluntariedad de los compromisos de responsabilidad social, pero, una vez enunciada la voluntad de adquirirlos, el empresario debe entablar diálogo con los distintos grupos de interés legitimados. Contractualidad y participación debe extenderse no sólo en la configuración de los compromisos de responsabilidad social, sino también a su desarrollo y aplicación, y a la fase de verificación o auditoría.

El resumen técnico de la Jornada, que coincide en sus aspectos fundamentales con el contenido del presente Memorandum, fue realizado por el Prof. Dr. Jesús Mercader Uguina. Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad Carlos III de Madrid.

Finalmente, en el Acto de clausura intervinieron D. Gil Ramos Masjuan, Subdirector General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas, Ministerio de Trabajo e Inmigración; D. Antonio Fernández Ecker, Subdirector General de Fomento Empresarial, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; y D. Antonio Trevín Lombán, Delegado del Gobierno del Principado de Asturias.



# MEMORÁNDUM

## RSE EN EL ÁMBITO SOCIOLABORAL: MANCOMUNAR PARA MEJORAR

D.L.: AS/6319-2010

CON LA FINANCIACIÓN DE:



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA GENERAL DE EMPLEO

DIRECCIÓN GENERAL DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL, DEL TRABAJO  
AUTÓNOMO Y DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE  
LAS EMPRESAS

EDITA



Asociación Española de Fundaciones

GRUPO SECTORIAL PRO RSE LABORAL EN PYME